

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGO**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL
DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FUNDY METAL**

**AUTOR:
LENIN OMAR RODRIGUEZ MONTENEGRO**

**TUTORA:
JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARÍN**

Quito, enero del 2018

Cesión de derechos de autor

Yo Lenin Omar Rodriguez Montenegro con documento de identificación N° 1714261672, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado **“SISTEMATIZACIÓN DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FUNDY METAL”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: **PSICÓLOGO**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Lenin Omar Rodriguez Montenegro

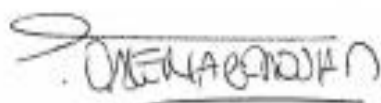
Cédula: 1714261672

Fecha: 12/01/18

Declaratoria de coautoría del docente tutor

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Informe final de intervención, **“SISTEMATIZACIÓN DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA FUNDY METAL”**, realizado por Lenin Omar Rodríguez Montenegro, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 12 de enero de 2018



Johanna Valeria Segovia Marin

1717518227

AUTORIZACIÓN

D.M. de Quito, 15 de enero de 2018

Yo, Byron Ramirez con cedula 1707593396 en calidad de Gerente General de la empresa

FUNDRY METALS, autorizo al señor Lenin Omar Rodriguez Montenegro con C.I. 1714261672, estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana utilice el nombre de la empresa a la que represento para fines netamente académicos en su proyecto de sistematización para la obtención del título de psicólogo.


FUNDRY METALS
R.A. 0011316377604001
C.I. 1707593396
Gerente General de FUNDRY METAL

Agradecimientos

Agradezco principalmente a mi tutora M. Johanna Valeria Segovia Marín, ya que me supo direccionar cabalmente durante este proceso. Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana Campus Girón, ya que, con sus valores y enseñanzas académicas, me han permitido formarme como un profesional con los valores y la moral profesional necesaria para ser una persona de bien.

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1 Datos informativos del proyecto	3
1.1 Nombre del proyecto	3
1.2 Nombre de la institución.....	3
1.3 Tema que aborda la experiencia	3
1.4 Localización.....	4
2 Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de la sistematización	6
3.1 EL Manual de Funciones	6
3.1.1 Generalidades.....	6
3.1.2 Definición	6
3.1.3 Importancia	8
3.1.4 Objetivo del manual de funciones	16
3.1.5 Descriptivo de cargos.....	17
3.1.6 Actualización	19
4. Objeto de la sistematización	20
5 Metodología de la sistematización.....	26
5.1 Etapa de diagnóstico	26
5.1.1 Fuente Primaria de Información	26
5.1.2 Encuesta Mixta	26
5.1.3 Matriz de Priorización	28
5.1.4 La observación.....	30

5.2	Etapa de sistematización.....	31
5.2.1	La Matriz de Logros y Objetivos.....	31
5.2.2	Entrevista	31
5.2.3	Árbol de Problemas	31
5.2.4	Árbol de Objetivos.....	32
6	Preguntas claves.....	33
6.1	Preguntas de inicio.....	33
6.2	Preguntas interpretativas:	33
6.3	Preguntas de cierre.....	34
7	Organización y procesamiento de la información.....	35
8	Análisis de la información	38
8.1	Elaboración del Manual de Funciones.....	38
8.1.1	Perfil de cargos	41
	Segunda parte	42
1.	Justificación	42
2	Caracterización de los beneficiarios	45
3	Interpretación	47
4	Principales logros del aprendizaje.....	48
	Conclusiones	50
	Recomendaciones.....	52
	Bibliografía	53
	Anexos	55

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de actividades para elaboración del manual de funciones	24
Tabla 2. Matriz de priorización	30
Tabla 3. Distribución del personal	45

Índice de figuras

Figura 1. Localización de empresa FUNDRY METAL	4
Figura 2. Descripción de Cargo	17
Figura 3. Ejemplo de descripción de cargo.....	18
Figura 4. Organigrama estructural	22
Figura 5. Cuantificación de las preguntas de la encuesta.	27
Figura 6. Revisar información preliminar sobre el cargo.	39
Figura 7. Conducir las entrevistas.....	39
Figura 8. Consolidar información sobre el cargo.....	40
Figura 9. Verificar la descripción del cargo.....	40

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta.....	55
Anexo 2. Matriz de Procesamiento de la Información.....	57

Resumen

El modelo de gestión empresarial actual ha centrado sus metas en planificar sus estrategias en función de optimizar los recursos materiales y financieros para de esta forma conseguir ingresos al menor costo posible, en muchas ocasiones dejando de lado la atención que merece el talento humano que no solo es significativo para alcanzar el éxito empresarial, sino que es el motor principal de la misma. Por tanto, las competencias de los colaboradores deben atenderse y mejorarse de manera que los colaboradores vayan demostrando sus competencias en cada una de las funciones que componen su puesto.

Toda empresa requiere una dirección que le permita alcanzar sus objetivos y metas; para esto se requiere el apoyo de sus colaboradores los mismos que deben interactuar entre sí. Un instrumento que le posibilitará el tener una estructura que mostrará a los colaboradores lo que se requiere de cada uno de ellos es el Manual de Funciones.

El desarrollo del presente trabajo corresponde a la sistematización, diseño e implementación de un Manual de Funciones para la empresa FUNDRIY METAL Fundiciones Metálicas, con el objetivo de mejorar y servir de guía sobre la estructuración de los cargos de la empresa para que se tenga presente el funcionamiento de la empresa a la cual pertenecen sus colaboradores, impulsando la responsabilidad y calidad de los productos y servicios que ofrecemos, enfocándonos en crecer y ser competitivos en el mercado de las fundiciones metálicas en nuestro país.

Abstract

The current business management model has focused its goals in planning its strategies in order to optimize the material and financial resources to obtain inflows at the lowest possible cost, often neglecting the attention that human talent deserves, which is not only significant for achieve business success, but are the main engine of it. Therefore, the competencies of employees must be attended and improved so that they show their competencies in each one of their functions that make up their position.

Every company requires a guide that allows reaching its objectives and goals; for this it requires the support of its collaborators same ones that must interact with each other. An instrument that will make it possible to have a structure that will show the employees what is required is the Function's Manual.

The development of this work corresponds to the systematization, design and implementation of a Function's Manual for the company FUNDRIY METAL, Metal Foundries, with the objective of improving and serving as a guide on the structuring of the positions of the company to keep in mind the operation of the company to which its collaborators belong, promoting the responsibility and quality of the products and services we offer, focusing on growing and being competitive in the market of metal foundries in our country.

Introducción

La empresa FUNDY METAL fundiciones metálicas, en su afán de posicionarse en el mercado, crecer administrativa y productivamente y brindar un servicio de calidad tanto en su interacción con los clientes como en los productos que ofrece, permitió la vinculación de un pasante para el área de Talento Humano, con la finalidad de realizar la sistematización, diseño e implementación de un Manual de Funciones. Este proceso se da como respuesta a la necesidad de un mejoramiento continuo de la compañía en el ámbito administrativo y de estructurar bajo argumentos, técnicas y estrategias académicamente avaladas los procesos del Talento Humano que están ligados a los procesos de producción para exponencialmente efectivizarlos.

A lo largo del tiempo de prácticas, se presentaron varios informes tanto a la Alta Gerencia como a la tutora asignada en la Universidad, cumpliendo con los parámetros establecidos para cada uno de estos informes o formatos. Los informes permitieron dinamizar y actualizar la distribución administrativa de cada uno de sus cargos y funciones permitiéndonos aprovechar de manera eficiente los recursos económicos, administrativos y humanos con los que cuenta la empresa.

La recolección de la información requerida para estructurar este trabajo, se efectuó con la asistencia de todos sus colaboradores, tanto del área administrativa como operativa a través de encuestas y entrevistas directas, principalmente con el Gerente General quien posee la información precisa sobre cada uno de los cargos de los que se constituye la empresa para de esta manera efectivizar sus procesos humanos que influyen directamente sobre los procesos productivos de la empresa.

Se espera que este documento sea de ayuda efectiva para todos los colaboradores de la empresa y de quienes así lo requieran.

Primera parte

1 Datos informativos del proyecto

1.1 Nombre del proyecto

“Sistematización del diseño e implementación de un Manual de Funciones de la empresa Fundry Metal”

1.2 Nombre de la institución

“FUNDRY METAL”

1.3 Tema que aborda la experiencia

A partir del diagnóstico inicial realizado en la empresa, se identificó como problema central; la falta de definición y descripción de cargos y funciones, por esto se ha visto la necesidad de plantear el tema del presente proyecto como la Sistematización del diseño e implementación de un Manual de Funciones de la empresa Fundry Metal, el mismo que se encargará de describir; determinar el alcance de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, identificando las responsabilidades y atribuciones de los mismos.

1.4 Localización

El proyecto fue realizado en la empresa FUNDY METAL la misma se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, cantón Quito, provincia de Pichincha, país de Ecuador, actualmente opera en el Parque Industrial del sector de Carcelén, calle Antonio Flor N74-63 y Antonio Basantes (Atrás de la fábrica de industrias WESCO). Código postal 170303.

Figura 1. Localización de empresa FUNDY METAL

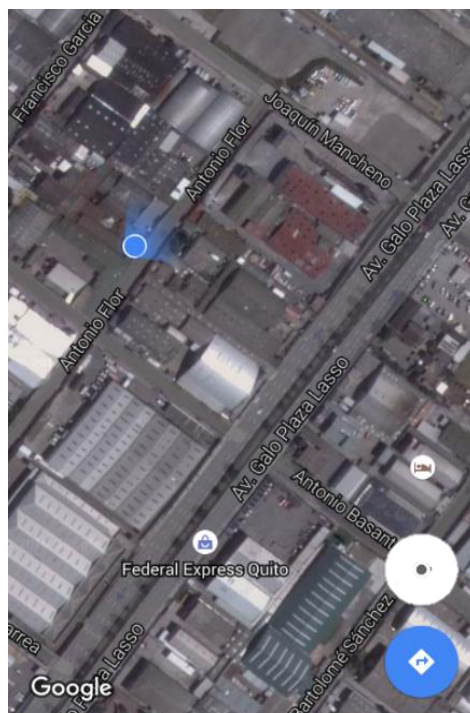


Figura 1. Localización GPS de la empresa Fuente: Google Maps
Recopilado por: Lenin Rodríguez

2 Objetivo de la sistematización

Son escasos los casos de empresas que aún no cuenten con un manual de funciones como parte estratégica de la estructura administrativa de los procesos del área de Talento Humanos. La sistematización nos permite identificar bajo criterios reales sobre qué vamos a trabajar. En este caso, el objetivo de la sistematización será; recopilar, organizar, analizar y compartir los conocimientos adquiridos durante el proceso que se generó para la realización de la sistematización del diseño e implementación de un Manual de Funciones de la empresa Fundry Metal.

3. Eje de la sistematización

Durante este punto, se describirá el elemento central del presente trabajo que es; el diseño de un manual de funciones para la empresa FUNDRY METAL, esto después de haber identificado la falta del mismo dentro de la empresa, y la relevancia que el manual representa no solo para la estructuración e implementación de los cargos en toda institución pública o privada sino también, para la homeóstasis y fortalecimiento del clima organizacional y, por ende, de la cultura laboral.

A continuación, se describirán los principales conceptos y estructura contenida en el manual de funciones.

3.1 EL Manual de Funciones

3.1.1 Generalidades

Toda organización requiere una dirección que le permita alcanzar sus objetivos planteados; para esto se necesita el apoyo de sus colaboradores que deben interactuar entre sí. Un instrumento que le posibilitará tener una estructura que mostrará a los colaboradores lo que se requiere de cada uno de ellos es el Manual de Funciones.

3.1.2 Definición

El Manual de Funciones es un documento en el cual las organizaciones muestran su estructura organizacional y las funciones de los puestos en la empresa, así como también la descripción, el perfil y los parámetros de evaluación de cada uno de los puestos. Autores como Beltrán (2013) lo definen como:

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada colaborador en sus actividades cotidianas, basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas laborales cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el periodo, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (Beltrán, 2013, pág. 12).

De esta conceptualización del Manual de Funciones, la empresa toma abiertamente la opción que Beltrán (2013) hace referencia sobre dejar cabida a la toma de decisiones que mejor se adapten a las circunstancias por parte de los colaboradores en sus puestos de trabajo, siempre que estas estén alineadas con los objetivos organizacionales de producción.

Manual de Funciones es un elemento del Sistema de Control Interno, que se convierte en un documento instrumental de información detallado e integral. Contiene, en forma ordenada y sistemática,

instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. (Rodríguez, 2002, pág. 61).

Para la empresa FUNDY METAL Fundaciones Metálicas, la implementación del Manual de Funciones representa el inicio de una etapa de reestructuración y adecuación de procesos administrativos siendo dicho manual, una herramienta que organiza y orienta a cada uno de los cargos y sus funciones hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

3.1.3 Importancia

Cuando ya se conoce la estructura organizacional de la empresa y se han definido tanto las áreas como los puestos de trabajo, el manual de funciones; facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y, sobre todo, permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia” (Garcés, 1999, pág. 25). Este documento da a conocer al personal el nombre de su puesto, justifica su existencia, determina las obligaciones del colaborador y muestra claramente sus funciones.

El Manual de Funciones es importante pues permite a las organizaciones alcanzar la maximización en productividad pues ayuda a la toma de decisiones y a establecer de forma ordenada la estructura organizacional de la empresa. Además, el Manual es un requisito para la obtención de las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, entre otras) (González, s/d).

Un Manual de Funciones permite que las actividades de la organización se desarrollen con un mínimo de conflictos internos, incrementa la productividad tanto personal como de grupo, establece competencias, distribuye el trabajo equitativamente, sirve de base para crear sistemas relacionados con la evaluación de desempeño, escalas salariales, crecimiento profesional, etc. (González, s/d), es decir que se constituye en una guía laboral completa para los colaboradores en cuanto a lo que son sus funciones netamente pues lo que corresponde a sanciones y reconocimientos, se estructuran con otro tipo de herramienta. Debido a la importancia que tiene el Manual de Funciones, al elaborarlo se debe contar con la colaboración de todo el personal y en especial de quien está a cargo de la dirección de la organización.

Con esto se establece que la finalidad del Manual de Funciones, es especificar la estructura de la empresa, relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos que la componen, funciones, responsabilidades del cargo; además contiene las necesidades del cargo en relación a conocimiento, experiencia, habilidades físicas, entre otros (Martínez, 2015, pág. 7).

3.1.4 Objetivo del manual de funciones

Como en todo proceso, proyecto o trabajo investigativo, es necesario el planteamiento de objetivos que direccionen las actividades que nos llevarán al cumplimiento de los mismos, evitando desviaciones o permitiéndonos corregirlas si es que las hubiere. Ante este razonamiento los principales objetivos de este Manual, los podemos definir de la siguiente manera:

- Establecer métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno de la organización.
- Determinar las competencias del colaborador en cada actividad, trámite, proceso, operación o transacción.
- Conocer el lapso de tiempo utilizado en cada una de las actividades y así definir el tiempo total del proceso.
- Distribuir las cargas trabajo equitativamente, considerando las funciones asignadas a cada cargo.
- Minimizar el tiempo de procesos, eliminando procesos redundantes o innecesarios.
- Fijar tiempos estándares que permitan evaluar la productividad de cada área de trabajo.
- Recopila información que servirá de fundamento para la elaboración o actualización del manual.
- Actualizar permanentemente los procesos a seguir.
- Desarrollar indicadores, estándares, e índices que permitan la evaluación continua de la gestión (Maldonado Paipilla Torres Urquijo, 2012, pág. 23).

Para propósitos de este proyecto, el objetivo que planteamos para este Manual de Funciones es el de Establecer los métodos y procedimientos, así como los perfiles y competencias necesarias para el desarrollo de las actividades y funciones diarias de los colaboradores que competen a cada uno de los cargos estructurados en este manual.

3.1.5 Descriptivo de cargos

Para Idalberto Chiavenato, describir un cargo significa poder vincular lo que hace la persona que lo ocupa, como lo hace, las condiciones bajo las que trabaja y la razón del porqué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y porque lo hace. (Chiavenato, Gerencia del talento humano, 2002).

Figura 2. Descripción de Cargo

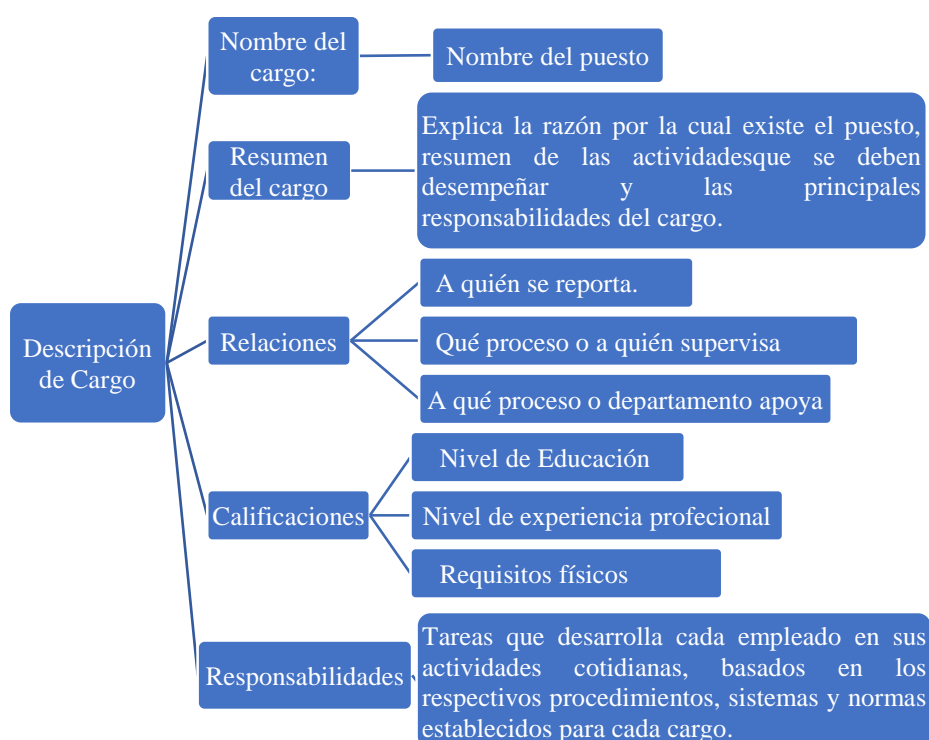


Figura 2. Estructura descriptiva de un cargo Fuente: (Chiavenato, Gerencia del talento humano, 2002)
Recopilado por: Lenin Rodríguez

Figura 3. Ejemplo de descripción de cargo.

NOMBRE DEL CARGO Enfermera
RESUMEN DEL CARGO Encargada del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o salida del proceso de enfermería, así como de evaluación, planeación, implementación y evaluación. La enfermera tiene autoridad y responsabilidad total sobre el proceso de enfermería, así como para proyectar las futuras necesidades del paciente o de la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras mantiene el alto estándar de enfermería profesional.
RELACIONES Se reporta a la enfermera jefe. Supervisa: responsable de los cuidados asignados, prescripciones y transcripciones. Trabaja con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de pacientes.
CALIFICACIONES Educación: título de escuela superior de enfermería. Experiencia profesional: cuidados críticos exigen un año de experiencia médico quirúrgica. Requisitos de licencia o registro. Requisitos físicos: A. Capacidad para inclinarse, y transportar o ayudar a transportar 50 libras o más. B. Capacidad de transportar o caminar durante 80% de 8 horas de turno. C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.
RESPONSABILIDADES 1. Evaluar aspectos físicos, emocionales y psicológicos de los pacientes. Presentar por escrito la evaluación del paciente después de su admisión y comunicarla a los que cuidan del, conforme a las políticas internas del hospital. 2. formular un plan escrito de cuidados al paciente desde su admisión hasta la salida. Desarrollar objetivos a corto y largo plazos después de la admisión. Revisar y actualizar el plan. 3. implementar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para ejecutar procedimientos comunes de enfermería. Completar las actividades de cuidado al paciente de manera organizada y cronometrada, estableciendo las prioridades apropiadas.

Figura 3. Ejemplo de un cargo. Tomado de: (Chiavenato, 2002).
Recopilado por: Lenin Rodríguez

Como se muestra en la figura 2 corresponde a un ejemplo de cómo Chiavenato desarrolla la composición de un Cargo.

Es importante tener claros los parámetros de lo que significa analizar un cargo y la importancia que este proceso tiene para la empresa. Analizar un cargo significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada.

El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo (Chiavenato, Gerencia del talento humano, 2002).

3.1.6 Actualización

Debido al medio tan cambiante en que se desarrollan las empresas, es de vital importancia que un Manual de Funciones sea actualizado continuamente, para que de esa forma sea una herramienta eficiente y oportuna en la organización (Garcés, 1999).

Para la empresa FUNDRY METAL, la actualización de este Manual de Funciones se podrá dar luego de un período en el que se pueda evaluar la implementación del mismo, su falencias y aciertos y el cumplimiento de los objetivos planteados para el desarrollo del presente proyecto.

4. Objeto de la sistematización

Cuando se inicia este proyecto, las funciones de los colaboradores en la empresa estaban estructuradas por una conveniencia particular de los colaboradores más que por criterios técnicos, de ahí la necesidad de estructurar los cargos de acuerdo a los objetivos organizacionales. Ante esta aclaración a los cargos se los estructuró de la siguiente manera:

- Gerencia General
- Asesoría Legal (externo)
 - Abogado
- Asesoría Contable (externo)
 - Contador
- DATH (Departamento de administración del Talento Humano)
 - Analista de Talento Humano.
- Departamento Comercial
 - Analista de Marketing y Ventas
 - Recepcionista de Pedidos
 - Despachador de Producto final
- Departamento de Producción
 - Moldeador
 - Reparador de cubilote (Horno)
 - Fundidor
 - Colador de piezas
 - Desmoldeador
 - Pulidor de piezas

- Pintor
 - Supervisor de calidad
- Almacén
 - Bodeguero
- Departamento de Servicios
 - Encargado de limpieza
 - Conserje
 - Guardia de seguridad

Estos cargos se los representa a través del siguiente organigrama de funciones:

Figura 4. Organigrama estructural

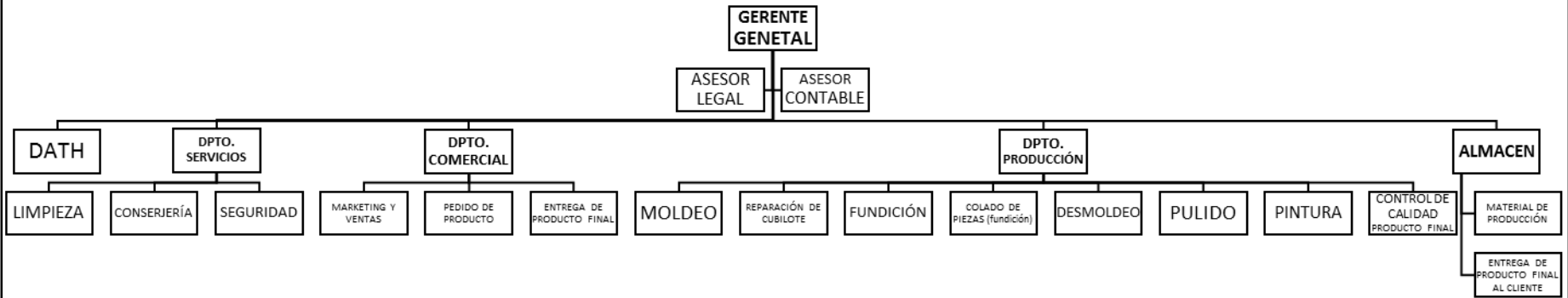


Figura 4. Organigrama general empresarial Tomado de: Filosofía organizacional empresa FUNDY METAL
Elaborado por: Lenin Rodriguez

El desarrollo de las actividades que; según el cronograma planteado, permitió diagnosticar, diseñar e implementar el presente manual de descriptivo de cargos; se las estructura a través de la siguiente matriz, en la misma se incluyen los cuatro procesos propuestos por Chiavenato (2002) además de los procesos propios del desarrollo de las actividades que se efectuaron en la empresa FUNDY METAL.

Tabla 1.

Matriz de actividades para elaboración del manual de funciones

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	PRODUCTO	CRONOGRAMA
IDENTIFICAR MARCO DE REFERENCIA ADMINISTRATIVO	Crear la filosofía organización.	Filosofía empresarial creada e identificada.	OCTUBRE – NOVIEMBRE 2016
REVISAR INFORMACIÓN PRELIMINAR SOBRE EL CARGO	Preparar la documentación concerniente a cada uno de los cargos estructurados en el organigrama estructural.	Lista preliminar de funciones y responsabilidades como referencia para la recolección de la información en la entrevista con el personal más antiguo de la empresa	OCTUBRE – NOVIEMBRE 2016
CONducir LAS ENTREVISTAS	Verificar, durante la entrevista, la información preparada en el anterior punto.	se obtuvo la información y los recursos necesarios para comenzar con la descripción de las responsabilidades y funciones que los cargos de la empresa FUNDRY METAL requieren ya que en su mayoría son operativos.	OCTUBRE – NOVIEMBRE 2016
CONSOLIDAR INFORMACIÓN DEL CARGO	Definir un Departamento o área, dependencia y subordinados (se crean las líneas de autoridad), de acuerdo al organigrama estructural de la empresa.	Análisis y descripción de cargos estructurada.	
VERIFICAR LA INFORMACIÓN DEL CARGO	Validar las responsabilidades que el individuo debe asumir en su puesto de trabajo.	Funciones creadas	NOVIEMBRE 2016

	<p>Definir las relaciones internas y externas de cada cargo.</p> <p>Relaciones Internas: Se refiere a la interdependencia funcional de trabajo de un puesto con otros que pueden estar ubicados en diferentes áreas.</p> <p>Relaciones Externas: Son relaciones que coordinan esfuerzos fuera de la empresa, puede ser con entidades o con personas.</p>	Relaciones definidas	DICIEMBRE 2016
MANUAL DE FUNCIONES CREADO	Realizar las respectivas correcciones e implementaciones al manual bajo la asesoría de la Alta Gerencia para pulir su estructura y la de la empresa.	Manual de Funciones creado	MARZO – JULIO 2017
IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES	Implementar el manual en todos los puestos de trabajo de la empresa bajo la dirección de cada candidato como guía de área.	Manual de Funciones implementado	MARZO – JULIO 2017

Nota: Matriz que muestra las actividades realizadas para la sistematización del manual de funciones.

5 Metodología de la sistematización

Los instrumentos que se usaron en un inicio para la sistematización de este proyecto fueron:

5.1 Etapa de diagnóstico

5.1.1 Fuente Primaria de Información

La cual fue el mismo personal de la institución (de todas las áreas), para esto se realizaron entrevistas individuales usando como espacio el departamento de Talento Humano y sus estaciones de trabajo para no interrumpir el proceso de producción, además de esto, se elaboró una:

5.1.2 Encuesta Mixta

Es decir, un banco de preguntas estructurado con preguntas abiertas y cerradas, el mismo que nos permitió conocer los tres problemas más importantes en la empresa. Dicha encuesta se la sistematizó de la siguiente manera:

El formato de la encuesta utilizada, se lo puede revisar en el **Anexo 2**

La información obtenida por la encuesta se la graficó a través de matrices gráficas y estadísticas, este tipo de representaciones visuales complementarias nos brindan un resumen de los resultados pertinentes al presente trabajo de forma rápida, directa y comprensible para quien lo revise.

Figura 5. Cuantificación de las preguntas de la encuesta.

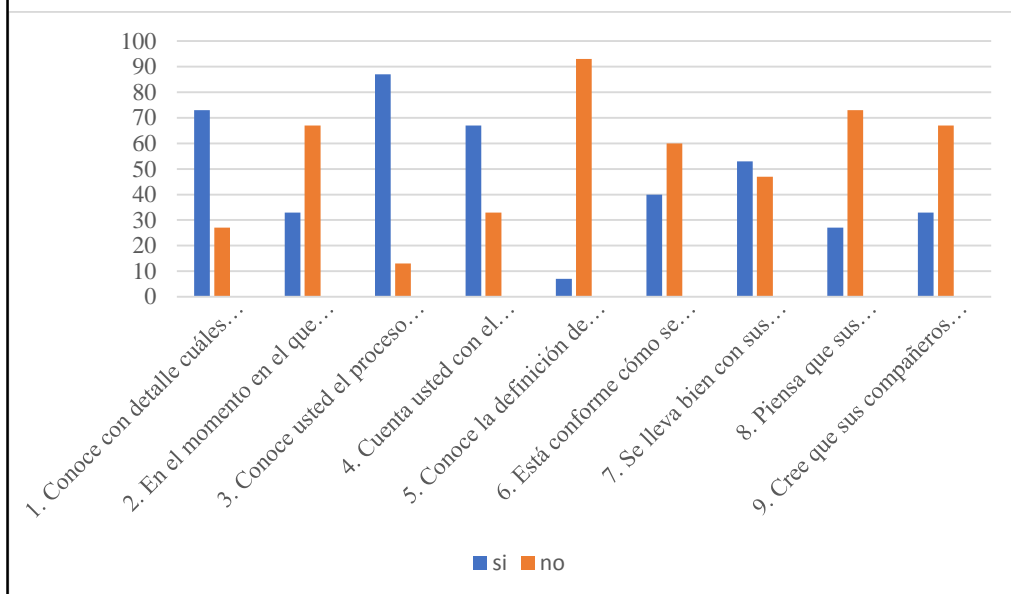


Figura 5. Preguntas cerradas y abiertas de la encuesta y los porcentajes de respuestas
Tomado de: Diagnóstico inicial de empresa FUNDY METAL
Elaborado por: Lenin Rodriguez

En esta gráfica no se ha incluido la pregunta #10 ya que, al ser una pregunta abierta, se daba paso a opiniones personales que se las detalla a continuación:

10. ¿CÓMO CREE USTED QUE PODRÍAN MEJORAR SUS ACTIVIDADES EN SU PUESTO DE TRABAJO?

- Dándonos más explicaciones más detalladas sobre nuestro trabajo diario.
- Que se definan bien las funciones para no estar discutiendo entre compañeros.
- Que nos capaciten para mejorar nuestro trabajo. (x 2).
- Que les puedan capacitar a los compañeros que aún no saben bien su trabajo porque retrasan la producción.
- Arreglen las máquinas y herramientas (amoladoras, carretillas, moldes, etc.) para poder trabajar bien.

- Que se entiendan mejor las indicaciones en el primer día de trabajo.
- Hay que repartir mejor los tiempos que toma crear un producto.
- Hablar con el supervisor para que nos deje hacer nuestro trabajo, que no nos ponga obras que no nos corresponde.
- Que nos ayuden con más equipo de seguridad (gafas, cascos, guantes).
- Que se aclaren bien las funciones y responsabilidades de cada uno.
- Queremos que siempre haya material para trabajar.
- Capacitación sobre normas de seguridad y equipos de seguridad personal (EPP).

Con estos resultados, se aprecian varias problemáticas y debíamos centrarnos en un solo problema y para ello nos valimos de una:

5.1.3 Matriz de Priorización

Esta herramienta de investigación que permite elaborar la sistematización de la información del presente proyecto, se describe de la siguiente manera:

La matriz de priorización o matriz multicriterio es una herramienta verbal que se utiliza para evaluar distintas opciones puntuándolas respecto a criterios de interés para un problema, de manera que se intenta objetivar la elección.

Para elaborar y utilizar la matriz de priorización debemos seguir rigurosamente los siguientes pasos:

- Primer paso: elaborar una lista con las opciones del problema a calificar.
- Segundo paso: escoger criterios.

- Tercer paso: diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios.
- Cuarto paso: establecer un baremo para evaluar las diferentes opciones.
- Quinto paso: otorgar a cada opción un valor, resultado de operar las calificaciones de cada criterio.
- Sexto paso: valorar los resultados. ((AEC), 2016).

Bajo estos criterios, se procedió a la aplicación de esta matriz con la información obtenida de la empresa de la siguiente forma:

a) Lista de opciones del problema a calificar

- Definir las funciones de cada cargo
- Capacitación continua
- Inducción más clara sobre funciones
- Normas de seguridad y EPP¹
- Tiempos de producción
- Reparación de maquinarias para el trabajo

b) Escoger criterios

- Definición de funciones de cada cargo
- Capacitación continua
- Inducción al cargo (funciones y responsabilidades)

¹ Las siglas corresponden a “Equipos de Protección Personal”

c) Diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios

Tabla 2.
Matriz de priorización

PROBLEMAS MÁS GRAVES EN FUNDRY METAL				1 = criterio Principal	0 = criterio Secundario
Problemas que Impiden mejores niveles de producción	Definición de funciones de cada cargo	Capacitación continua	Inducción al cargo (funciones y responsabilidades)	TOTAL	ORDEN
Definición de funciones de cada cargo		1	1	2	1
Capacitación continua	0		0	0	3
Inducción al cargo (funciones y responsabilidades)	0	1		1	2

Nota: Tabla donde se les asigna valores a los principales problemas para su jerarquización

Realizada esta matriz, la priorización de problemas queda distribuida de la siguiente manera según su orden de importancia:

1. Definición de funciones de cada cargo.
2. Inducción al cargo (funciones y responsabilidades).
3. Capacitación continua.

5.1.4 La observación

Sirvió como herramienta para la aseveración de información obtenida, fue un factor de apoyo para argumentar la problemática identificada a través de la encuesta y luego reafirmada a través de la matriz de problemas descrita.

5.2 Etapa de sistematización

5.2.1 La Matriz de Logros y Objetivos

Esta herramienta, permitió tener un amplio criterio sobre la relación entre los objetivos planteados, las actividades realizadas y los productos logrados.

5.2.2 Entrevista

Previamente, la entrevista fue desarrollada y estructurada previamente para enfocar sus preguntas a determinar los problemas más puntuales que los colaboradores de la institución pudieron identificar en sus labores diarias, el objetivo de esta actividad fue el de complementar la información que se obtuvo en la etapa inicial de diagnóstico y revisar si existían nuevos criterios que ameriten atención para la realización de este proyecto.

Una vez definido el problema central con el que se iba a trabajar, fue necesaria la aplicación del árbol de problemas.

5.2.3 Árbol de Problemas

Este elemento no sirvió para definir los motivos y razones por los que se daba esta dicha problemática en la empresa. El árbol de problemas es una ayuda importante para entender las razones de la problemática que debe resolverse.

En este esquema tipo árbol se expresan las condiciones negativas detectadas por los involucrados relacionadas con un problema concreto (en una sucesión encadenada tipo causa/efecto). Una vez realizado, se ordenan los problemas principales sobre los cuales se van a encaminar los esfuerzos en forma de objetivos del proyecto (Gallego, 2012).

Complementado esta acción, se aplicó un elemento complementario al árbol de problemas:

5.2.4 Árbol de Objetivos

Los problemas de desarrollo que fueron identificados en el árbol de problemas se convierten en objetivos del proyecto como la fase inicial para elaborar una respuesta como solución. Los objetivos en forma de componentes o productos de un proyecto son ahora los medios para afrontar el problema identificado y determinar su impacto (Gallego, 2012).

Es así como se logró determinar el camino a seguir en la resolución del problema principal ya identificado.

Durante el proceso de elaboración del Manual de Funciones y la estructuración de sus cargos junto con la Alta Gerencia, se adoptó el texto “Gestión del Talento Humano” de Idalberto Chiavenato (2002) y los procesos que aquí se proponen como método y herramienta para elaborar correctamente el Manual de Funciones de la empresa FUNDY METAL.

6 Preguntas claves

6.1 Preguntas de inicio

- ¿Cómo se presentó la idea de implementar este proyecto para la empresa FUNDRY METAL?
- ¿Es de interés este tema para la empresa FUNDRY METAL?
- ¿Cómo afecta a la empresa FUNDRY METAL la falta de un Manual de Funciones?
- ¿Quiénes fueron los participantes de este proyecto en la empresa FUNDRY METAL?
- ¿Qué grado de aceptación tuvo la propuesta de este proyecto entre los colaboradores de la empresa FUNDRY METAL?

6.2 Preguntas interpretativas:

- ¿Existe información previa al respecto de este proyecto dentro de la empresa FUNDRY METAL?
- ¿Cómo se vincula el departamento de Talento Humano con los colaboradores en la empresa FUNDRY METAL?
- ¿Se cumple con la distribución de cargos planteada para este manual?
- ¿Cómo ha mejorado el clima laboral y las relaciones entre personal administrativo y operativo de la empresa FUNDRY METAL?
- ¿Se puede notar un empoderamiento de los colaboradores con su área de trabajo en la empresa FUNDRY METAL?

- ¿Se están cumpliendo con los objetivos establecidos al inicio de este proyecto?

6.3 Preguntas de cierre

- ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios de la empresa FUNDRY METAL?
- ¿Cómo este proyecto impacta en la empresa FUNDRY METAL?
- ¿Qué cambios observamos a nivel individual y colectivo en el personal de la empresa FUNDRY METAL?
- ¿Qué cambios me deja como persona esta experiencia?

7 Organización y procesamiento de la información

A partir del modelo inicial con el que se manejaba la empresa FUNDRY METAL (Línea Base), se plantean cuatro objetivos claves para el desarrollo del diseño e implementación del Manual de Funciones. Estos objetivos fueron cumplidos gracias al desarrollo de actividades que precisamente estaban enfocadas a responder la pregunta de investigación formulada *¿Cómo se dará cumplimiento al cronograma de este proyecto?*

Como primer elemento, el diagnóstico se lo realizó para determinar los principales problemas en la organización como: definición de funciones de cada cargo, inducción al cargo; funciones y responsabilidades y capacitación continua. Ya que este, se lo debe realizar como requisito fundamental e inicial para cualquier proceso investigativo. Sus resultados fueron socializados a todos los colaboradores; es decir, se les expuso los problemas identificados en la empresa antes expuestos (definición de funciones de cada cargo, inducción al cargo; funciones y responsabilidades y capacitación continua), esto como mecanismo de retroalimentación para no dejarlos con la expectativa de qué fue lo que ocurrió con las entrevistas iniciales.

Para la comprobación del cumplimiento de las actividades planificadas y por ende de los objetivos del proyecto, se elaboraron indicadores de cumplimiento que estaban estrechamente vinculados con las fechas planificadas en el cronograma de actividades, de esta manera manejamos el tiempo en el que se debían efectuar una u otra actividad manteniendo la efectividad de este proceso.

En la mayoría de los procesos, las actividades se estaban efectuando por primera vez ya que no existían antecedentes previos de la presencia de un departamento de Talento Humano y de los procesos que a este le competen dentro de una empresa. Lo

que se buscó fue alcanzar la continuidad de este proyecto y de las estrategias de mejoramiento de los procesos organizacionales, así como de la operancia de sus colaboradores dentro de la institución, para el mejoramiento de la calidad no solo de sus productos sino del servicio personalizado que se ofrece a los clientes, sean externos o internos.

Se logró un espacio físico y se habilitó un computador que se encontraba en desuso, se extendió una línea telefónica, así como de internet. Todo esto con la intención de generar un espacio donde los colaboradores se sientan escuchados y donde se pueda dar seguimiento a sus requerimientos como personas dentro de la empresa. A este espacio se lo denominó como DATH (Departamento de Administración del Talento Humano).

El impacto que se logró en la institución fue el de generar un orden administrativo con la descripción de la Filosofía Organizacional y la implementación del Manual de Funciones, cumpliendo de esta manera con las cuatro funciones administrativas que conforman un proceso administrativo.

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH² está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber.

² Las siglas corresponden a “Administración de Recursos Humanos”

1. Análisis y descripción de cargos
2. Diseño de cargos
3. Reclutamiento y selección de personal
4. Contratación de candidatos seleccionados
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
6. Administración de cargos y salarios
7. Incentivos salariales y beneficios sociales
8. Evaluación del desempeño de los colaboradores
9. Comunicación con los colaboradores
10. Capacitación y desarrollo del personal
11. Desarrollo organizacional
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
13. Relaciones con los colaboradores y relaciones sindicales

(Chiavenato, Gerencia del talento humano, 2002)

Esto le permitió al Gerente General definir una planificación estratégica práctica y apegada a la realidad de la empresa, definir la problemática, los objetivos y responsabilidades de cada cargo, reducir los índices de tensión laboral entre los colaboradores del área operativa, la descentralización de las funciones administrativas y empoderar a los trabajadores en sus diferentes cargos.

Para ampliar la información, se puede acceder a la matriz de procesamiento de información en el **Anexo 2**.

A partir de este punto, se empezó con la construcción del Manual y para asegurar que los parámetros con los que se establecían estaban alineados a los objetivos empresariales, se contó con la asesoría y dirección del departamento de Gerencia.

8 Análisis de la información

Por sus características, este proyecto requiere de un tipo de análisis inductivo – deductivo. Empleamos el método cuando partimos de un proceso de observación desde los hechos particulares para forjar un principio general, en este caso, la afirmación de un mejoramiento del clima laboral, así como de los procesos de producción de la empresa FUNDY METAL a través del diseño e implementación de un Manual de Funciones.

Con la implementación de este manual y dando solución a uno de los efectos evidenciados a través del diagnóstico inicial, como la tensión en el clima laboral; en un inicio por la falta de esta herramienta, a través de la observación se puede notar un cambio favorable entre los colaboradores y sus procesos productivos ya que ahora tienen definidas en dónde terminan las responsabilidades de un cargo e inician las de otro, reduciendo el índice de conflictos y contraposición de funciones entre cargos.

A continuación, se describe cómo a partir de los cuatro elementos o factores planteados por (Chiavenato, 2002), se ha estructurado el diseño del manual de funciones para la empresa FUNDY METAL.

8.1 Elaboración del Manual de Funciones

Para elaborar un Manual de Funciones es importante la participación de todo el personal de las organizaciones, en especial de las personas que la dirigen para contar con su compromiso de facilitar la obtención e implementación del mismo.

Figura 6. Revisar información preliminar sobre el cargo.

1. Revisar información preliminar sobre el cargo.	a) Verificar los documentos existentes para desarrollar una visión del cargo, su misión, principales deberes o funciones, estándar de trabajo. b) Preparar una lista preliminar de deberes que sirva de referencia al conducir la entrevista. c) Anotar los principales ítemes oscuros o ambiguos, que requieran más claridad.
---	--

Figura 6. Revisar información preliminar sobre el cargo.

Tomado de: (Chiavenato, Gerencia del talento humano, 2002).

Recopilado por: Lenin Rodriguez

Al no existir previa documentación sobre la estructuración de los cargos dentro de la empresa, este manual se siembra como precedente dentro de la compañía, útil para futuros análisis de cargos, funciones, procesos que así requiera esta compañía. Junto con la alta gerencia se realizó un registro con las principales características y funciones de cada cargo; así como del perfil de su o de sus ocupantes. Se realizó el avance de la información principalmente con el Gerente General pues; es el más antiguo dentro de la compañía, ya que debido a los altos índices de rotación no existen colaboradores que lleven trabajando más de cinco años para la empresa y no en todos los cargos.

Figura 7. Conducir las entrevistas.

2. Conducir las entrevistas	a) localizar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del cargo y sus principales deberes; por ejemplo, un supervisor o empleado experimentado. b) el ocupante del cargo deberá ser un empleado típico que conoce el cargo (nunca un aprendiz o un recién contratado). c) los entrevistados deben ser experimentados (ocupantes) o responsables (supervisor).
-----------------------------	--

Figura 7. Sistema para entrevistar

Tomado de: (Chiavenato, Gerencia del talento humano, 2002).

Recopilado por: Lenin Rodriguez

Aunque ningún colaborador lleva mucho tiempo en sus cargos, se ha logrado identificar a aquellos más hábiles y capaces de convertirse -si bien no de inmediato- en supervisores dentro de sus cargos, con lo que se busca mejorar los procesos de

producción y calidad de cada cargo, distribuyendo las funciones y evitando la centralización de las funciones en una sola persona, problema que se habría identificado en el diagnóstico inicial.

Figura 8. Consolidar información sobre el cargo.	
3. Consolidar información sobre el cargo	<p>A) Reunir información obtenida a través de diversas fuentes en una descripción amplia y coherente del cargo.</p> <p>b) un ocupante experimentado del cargo debe ser un recurso accesible al analista de cargos durante la fase de consolidación.</p> <p>c) Verificar que todos los ítemes de la lista inicial y preliminar de deberes, y preguntas, sean respondidos o confirmados.</p>
<p>Figura 8. Se logra consolidar información sobre el cargo.</p> <p>Tomado de: (Chiavenato, Gerencia del talento humano, 2002).</p> <p>Recopilado por: Lenin Rodríguez</p>	

Durante este punto, se confirmó la información obtenida en el anterior parámetro y que sirvió de guía para la estructuración de los cargos dentro del Manual de Funciones realizada en conjunto con el Gerente General, se eligieron a los candidatos con las competencias más óptimas para ocupar si bien no un cargo de Supervisores, si un cargo con mayores responsabilidades y que dependiendo de su desenvolvimiento, con un reconocimiento económico.

Figura 9. Verificar la descripción del cargo.	
4. Verificar la descripción del cargo	<p>a) La fase de verificación se debe hacer en grupo. Copias escritas de la descripción del cargo (descripción narrativa mas la lista de tareas) se deben distribuir al supervisor y a los ocupantes del cargo.</p> <p>b) la finalidad es verificar si la descripción es precisa y completa.</p> <p>c) el analista debe anotar las omisiones, las ambigüedades y las aclaraciones.</p>
<p>Figura 9. Se verifica la descripción del cargo.</p> <p>Tomado de: (Chiavenato, Gerencia del talento humano, 2002).</p> <p>Recopilado por: Lenin Rodríguez</p>	

Cuando la información fue depurada y los candidatos se eligieron, se socializó la información y se explicó el proceso para la implementación del Manual de Funciones

dentro de la empresa y el papel que los candidatos elegidos tendrían para el éxito de este proyecto. Se recopiló las observaciones y sugerencias y se procedió a su revisión para su posterior publicación en la estructura del manual.

De esta manera y siguiendo estas referencias, fue como se estableció una guía fiable; desde la perspectiva que aporta Idalberto Chiavenato, para la estructuración de un Manual de Funciones en la empresa FUNDY METAL.

8.1.1 Perfil de cargos

Como se ha mencionado, para que una organización tenga éxito, debe contar con un capital humano que le permita alcanzar sus objetivos, y para esto deben buscar una estructura jerárquica y funcional que se encuentre estrechamente relacionada con el plan estratégico de la empresa. Para alcanzar este objetivo es importante que las organizaciones establezcan los perfiles de cargos para conocer las actividades y obligaciones que corresponden a cada cargo. Primero es necesario; diferenciar el perfil del cargo con el perfil del candidato, pues el primero es la descripción del puesto en donde se detalla cada una de las actividades que realizará el colaborador; mientras que el segundo detalla los requerimientos de conocimientos, experiencia y condiciones físicas que debe tener la persona que desempeñará el cargo (Martínez, 2015, págs. 11-12).

Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las organizaciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos (Martínez, 2015, pág. 10).

Segunda parte

1. Justificación

Luego de haber realizado el respectivo diagnóstico, se ha podido determinar problemáticas que influyen directamente sobre los niveles de producción de la empresa y que es de vital importancia dar solución. Es por este motivo que una de formas de certificar la productividad así como de la efectividad de los colaboradores al interior de la organización, es la generación de insumos que permitan el seguimiento de sus labores y responsabilidades por ello, se ha vuelto imprescindible el intervenir de manera efectiva y con estrategias administrativas que permitan dar una solución acertada a los inconvenientes que interfieren con el proceso no solo productivo de la empresa sino también de clima organizacional y de las relaciones de convivencia entre el personal operativo y administrativo que conforman esta institución.

El hecho de desarrollar un Manual de Funciones “permite tener una visión clara sobre el cargo a desempeñar y facilita el proceso de entrenamiento al personal que ingrese a la empresa” (MUÑOZ, 2010). En el Manual de Funciones se deberán establecer dónde empiezan las funciones de cada cargo y en dónde culminan las responsabilidades de los colaboradores y de sus procesos a cargo para que cada colaborador tenga claro cuál es su rol dentro de la organización y de su cargo en particular y cómo este puede promover ideas para el mejoramiento de su área. Esto les permite a los colaboradores tener claras sus actividades en el día a día y sobre todo el cómo hacerlo para beneficio final de todos quienes conforman la empresa y de los

clientes sean estos; internos o externos, permitiendo así una mayor eficiencia y eficacia en las operaciones diarias.

Hay que tomar en cuenta que este manual deberá ser actualizado cada que la empresa implemente cambios en su modo de organización, de su estructura o de las funciones que esta desarrolla. En el caso de que esto no ocurra, es recomendable someter a revisión este documento en un periodo de dos años con la participación de quienes posean mayor conocimiento de los procesos que lleve a cabo la empresa. Esta revisión se la realizará con el afán de:

- Suplir vacíos en la información mínima requerida para desempeñarse efectivamente en el cargo.
- Incrementar la competitividad.
- Dar identidad al cargo y pertenencia al funcionario.
- Optimizar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Racionalizar los procesos y economizar esfuerzos a través de la disminución de errores y de evasión de responsabilidades.
- Definir roles y agilizar procesos de comunicación.
- Reducir la sobrecarga y superposición de tareas en algunos puestos frente a la descarga en otros.
- Formalizar responsabilidades, funciones, actividades y exigencias para cada cargo.
- Facilitar la orientación al logro y el cumplimiento de responsabilidades.

Con esta investigación se busca llenar el vacío técnico que se tiene sobre el uso y beneficios de un Manual de Funciones dentro de una empresa, ya que como se

identificó en el diagnóstico, no hay estudios previos que den cuenta de la elaboración de un Manual de Funciones para esta empresa durante el tiempo que lleva en el mercado y existen problemas propios de la falta de esta herramienta de administración empresarial.

2 Caracterización de los beneficiarios

Esencialmente este proyecto beneficia directamente a todos los colaboradores sean operativos o administrativos. En esta empresa se encuentran trabajadores desde los 18 a 50 años entre hombres y mujeres. En total son 24 colaboradores para los 20 cargos estructurados para la empresa, 18 hombres y seis mujeres.

Tabla 3.

Distribución del personal

#	CARGO	# DE PERSONAS	HOMBRE	MUJER
Área Administrativa				
1	Gerente General	1	X	
2	Asesor Legal	1	X	
3	Asesor contable	1		x
4	Gerente de Talento humano	1	X	
5	Analista de marketing y ventas	1	X	
6	Asistente de pedido	1	X	
7	Asistente de entrega de pedido a producción	1	X	
Área Operativa				
8	Moldeador	2	X	x
9	Reparador de cubilote (horno)	1	X	
10	Fundidor	1	X	
11	Colador de piezas	1	X	
12	Desmoldeador	2	X	x
13	Pulidor	2	X	x
14	Pintor	2	X	
15	Analista de control de calidad	1	X	
16	Bodeguero	1	X	
17	Asistente de entrega de pedido a cliente	1	X	
18	Conserje	1		x
19	Guardia	1	X	

20	Auxiliar de limpieza	1		x
----	----------------------	---	--	---

Nota: Es la estructura de cada cargo, número de ocupantes y género de los mismos

El proyecto también benefició a un mejor posicionamiento del proceso productivo de la empresa en el mercado de la industria de la fundición en el Ecuador, permitiéndose competir a la altura de otras empresas con procesos de tecnificación administrativa y producción más moderno, esta innovación del proceso administrativo de la empresa FUNDRY METAL para su capital humano permitirá además que se puedan asegurar mejores condiciones laborales para los colaboradores en el marco económico, motivacional y de estabilidad laboral creando un ambiente y cultura organizacional llevadera.

Como beneficiarios indirectos, podemos reconocer a los clientes de FUNDRY METAL ya que, al verse optimizados los cargos y los procesos de producción, se puede optar por una entrega más rápida, eficiente y con mayor calidad de todos sus productos y servicios.

3 Interpretación

Para la implementación de este proyecto, se contó con el pleno apoyo tanto de la Alta Gerencia así como de los colaboradores operativos y administrativos, presentándose como mayor problema, la incertidumbre de los colaboradores al creer que por implementar este proyecto, ordenar y definir bien las funciones y mantener continuas reuniones con el gerente, se expondrían a despidos o quizá la reducción de funciones con el fin de que trabajen menos y de esta manera pagarles menos³, en un principio esto generó un ambiente tenso entre los colaboradores y por ende en la empresa, aunque luego de organizar y aplicar los talleres informativos y de generar la socialización de los resultados del diagnóstico, los colaboradores calmaron sus dudas e incertidumbres y se dispusieron a colaborar abiertamente con las actividades posteriores que se realizaron para la conformación e implementación de este proyecto.

Una vez obtenido el Manual de Funciones de la empresa, y habiéndolo validado con lo descrito en el libro de Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento Humano” se procedió con su implementación. Los nuevos cargos y guías de área empezaron con el proceso de producción el cual ahora reflejaba un orden en la ejecución de las funciones de cada cargo, minimizando así los conflictos en la línea de producción. Este cambio se lo notó casi de inmediato en los procesos de la compañía, aunque aún queda realizar un seguimiento más prolijo y por un periodo de tiempo mayor para de esta manera definir el cumplimiento de los objetivos propuestos para este proyecto.

³ Hay que recordar que la mayoría de sus colaboradores trabajan bajo la modalidad de “pago por obra”.

4 Principales logros del aprendizaje

Como principales lecciones aprendidas durante el tiempo de pasantías y sistematización de este proyecto se puede mencionar que gran parte de la información académica recibida en la aulas de clase corresponde a detalles que en la vida laboral real sirvieron como bases y fundamentos precisos para la creación del departamento de Talento Humano, sin olvidar que siempre es necesario e indispensable complementar la información que se tiene sobre temas claves para el correcto desenvolvimiento de un analista del área de Talento Humano, uno de estos temas claves es; todo lo concerniente al área de Nómina. Es fundamental conocer sus principios y cálculos básicos en cuanto al pago de nóminas, descuentos, remuneración variable, entre otros. Ya que el tema de la economía influye directamente en el estado anímico del colaborador y por ende en sus niveles de productividad en la compañía, es imprescindible que se cuide de este tema como un mecanismo de cuidado de la salud psicoemocional de la persona en su vida laboral.

Este proyecto diseñó, elaboró e implementó un Manual de Funciones dentro de una empresa que, aunque se ha mantenido durante más de 30 años en el mercado, no contaba con dicha herramienta, por lo que los problemas más recurrentes identificados entre los colaboradores, eran generados por la carencia de esta guía.

Los objetivos en los que se enfocó este proyecto⁴, permitieron dar solución a al menos dos de los tres principales problemas⁵ que se habían definido con el diagnóstico inicial. Se evitó incluir la temática de Capacitación Continua dentro de este proyecto por dos razones, la primera es que este proceso, no se alineaba con los objetivos estructurados a partir del árbol de problemas y la segunda razón es que el subsistema de Capacitación del departamento de Talento Humano, no se lo puede realizar sin antes haber evaluado los resultados del manual de funciones en la empresa, lo que tomará un tiempo posterior a su implementación.

Al ser un Manual de Funciones el producto que se desarrolló en este proyecto, no existió mayores innovaciones dentro del mismo, se siguieron los parámetros propuestos por (Chiavenato, 2002), como referentes principales para la estructuración de este manual.

Hay que tomar en cuenta que esta información podrá variar dependiendo de los requerimientos de cada empresa.

⁴ Definir y describir los cargos y funciones a través de la elaboración e implementación del Manual de Funciones de la empresa Fundry Metal, Empoderar a los colaboradores, Generar orden administrativo y Descentralizar las funciones administrativas.

⁵ Definición de funciones de cada cargo, Inducción al cargo, Funciones y Responsabilidades y Capacitación continua.

Conclusiones

- Se definieron y describieron los cargos y funciones a través de la elaboración e implementación del Manual de Funciones de la empresa Fundry Metal logrando un notorio cambio, no solo en el ámbito productivo sino también entre el comportamiento de los colaboradores, mejorando el clima laboral de acuerdo a la observación por parte del Departamento de Talento Humano.
- La definición precisa de las actividades de cada cargo empodera a los colaboradores; así también, la creación de un espacio donde ellos se sientan escuchados y donde se pueda dar seguimiento a sus requerimientos como personas dentro de la empresa, que les permita sentir que su voz es escuchada generó que su habitual asistencia laboral sea con mayor motivación. Este espacio que se lo denominó como DATH (Departamento de Administración del Talento Humano).
- Se logró crear un orden administrativo gracias a la definición y estructuración de las responsabilidades para cada uno de los cargos en la empresa, dando solución de esta manera a una de las principales problemáticas identificadas en este proyecto.
- Con la estructuración de los cargos, se permitió descentralizar las funciones administrativas que se habían visto ejecutadas solo por el Gerente General, quien dudaba en extender responsabilidades a otras personas.
- El proyecto y su implementación permitieron mejorar la calidad de los procesos y funciones que conforman esta empresa, ya que estos en un inicio no tenían una estructura clara y técnica.

- Muchas veces las actividades deberán ser adaptadas sobre la marcha para que se alineen con los objetivos planteados, pero esto no será un problema si durante la planeación del proyecto, se prevén imprevistos y sus posibles soluciones.
- Las estrategias bien establecidas desde un inicio, permiten que el cumplimiento de las metas y objetivos planteados para la realización de este o cualquier proyecto, fluyan libremente y si se presentan obstáculos o imprevistos, por lo que siempre se contó con un plan previo para la intervención de dichos acontecimientos.
- La socialización como devolución de información y resultados ante los colaboradores, fue una herramienta efectiva para generar empatía y confianza entre los colaboradores y el departamento de Talento Humano.

Recomendaciones

- Se recomienda efectuar un nuevo diagnóstico situacional pasados seis meses de la implementación del manual para poder generar comparaciones entre el antes y después de la implementación de este proyecto y de esta manera generar indicadores de eficiencia, eficacia, resultados y de aquellos que se vayan requiriendo para futuros estudios.
- Crear nuevos proyectos internos donde se ejecute un DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) ya que fue un problema identificado desde el inicio pero que no forma parte del proceso de diseño e implementación del Manual de Funciones.
- Se ha planteado que la actualización del manual se la efectuará cada dos años para la revisión de los cargos, funciones y si es el caso, la implementación de nuevas áreas.
- Sobre las perspectivas futuras del proyecto, se tiene previsto realizar el respectivo seguimiento de la implementación de este proyecto, a fin de medir el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados para el manual de funciones.
- Es importante generar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), con el fin de dar solución a un problema encontrado durante la etapa de diagnóstico pero que no se lo dio seguimiento por no formar parte de las prioridades en la creación del Manual de Funciones.

Bibliografía

(AEC), A. E. (9 de 12 de 2016). *AEC*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion>

Beltrán, L. (2013). *La Auditoría en Entidades de Salud*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/>.Licencia:Creative CommonsBY-NC-ND.

Chiavenato, I. (2002). *Gerencia del talento humano*. Colombia: MCGRAW-hill.

Gallego, E. N. (6 de marzo de 2012). *Wiki EOI*. Obtenido de Wiki EOI: http://www.eoi.es/wiki/index.php/%C3%81rbol_de_Problemas_en_Ecoinnovaci%C3%B3n_en_procesos_industriales

Garcés, C. M. (1999). *Los recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa*. Santa Fé ciudad de México: Universidad Iberoamericana.

González, G. (s/d). *Manual de funciones. Definición*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/.../trabajo-3-definicion-del-m...>

Lamprea, L. (25 de julio de 2015). *Manual de funciones*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de <https://documents.tips/documents/manual-de-funciones-55bd6df704c50.html>

Maldonado Paipilla Torres Urquijo. (22 de 04 de 2012). *Especialización tecnológica. Gestión de Talento Humano por Competencias*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de

https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122320_1_VIRTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/Descargable%20Actividad%20de%20Aprendizaje%202.pdf

Martínez, N. (2015). *Elaborar Manual de Funciones. Justificación*. Recuperado el 15 de 10 de 2017, de <http://asesoriasgestionplus4.webnode.com.co/competencias/elaborar-manual-de-funciones/>

Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Thompson Learning.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

La siguiente encuesta “anónima” tiene como finalidad receptar información sobre los problemas más relevantes de la organización a fin de obtener criterios para su resolución.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque la respuesta que usted crea pertinente. No existen respuestas correctas o incorrectas.

- 1. ¿Conoce con detalle cuáles son sus funciones?**
SI
NO

- 2. ¿En el momento en el que ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de sus funciones?**
SI
NO

- 3. ¿Conoce usted el proceso de producción de su puesto de trabajo?**
SI
NO

- 4. ¿Cuenta usted con el equipo necesario para la realización de su trabajo?**
SI
NO

- 5. ¿Conoce la definición de Manual de Funciones?**
SI
NO

6. ¿Está conforme cómo se organiza el proceso de producción en su puesto?

SI

NO

7. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

SI

NO

8. ¿Piensa que sus compañeros de trabajo tienen bien definidas sus funciones?

SI

NO

9. ¿Cree que sus compañeros de trabajo saben lo que tiene que hacer?

SI

NO

10. ¿Cómo cree usted que podrían mejorar sus actividades en su puesto de trabajo?

Anexo 2. Matriz de Procesamiento de la Información

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	LINEA BASE	PRODUCTOS / RESULTADO PLANIFICADO	PRODUCTO LOGRADO	DETALLE DE ACTIVIDAD	INDICADORES (PORCENTAJES)	MÉTODO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Definir y describir los cargos y funciones a través de la elaboración e implementación del Manual de Funciones de la empresa Fundry Metal	Diagnóstico inicial	Sin diagnóstico previo	Diagnóstico empresarial	Diagnóstico realizado	El diagnóstico se lo realizó para determinar los principales problemas en la organización, sus resultados fueron socializados a todos los colaboradores.	Resultados (100% colaboradores evaluados)	Informe	1 vez	Lenin Rodriguez
Empoderar a los colaboradores	Crear un DATH (Departamento de administración de talento humano)	Sin departamento	Tener un espacio físico funcional para el DATH (Departamento de administración de talento humano)	Departamento creado	Se consiguió un espacio físico y habilitar un computador que se encontraba en desuso, se extendió una línea telefónica, así como de internet. Todo esto con la intención de generar un espacio donde los colaboradores se	Departamento creado al 100%	Espacio físico y estructura empresarial	1 vez	Lenin Rodriguez

					sientan escuchados y donde se pueda dar seguimiento a sus requerimientos como personas.				
Generar orden administrativo	Crear una estructura administrativa (filosofía) ordenada (misión, visión, etc.)	Sin estructura	Obtener una estructura primaria solida	Estructura administrativa creada	Se conformó la filosofía empresarial desde cero ya que la empresa carecía de la misma, todo fue direccionado bajo los intereses empresariales.	Filosofía empresarial 100%	Organigrama de funciones	1 vez	Lenin Rodriguez
Descentralizar las funciones administrativas	Crear el manual y definir funciones y responsabilidades	Estructura incompleta	Funciones definidas	20/20 Funciones definidas	Los cargos han sido definidos al igual que sus funciones.	Manual 100%	Manual	1 vez	Lenin Rodriguez
		Sin manual	Manual de Funciones	20/20 Funciones definidas	La creación del manual avanzó conforme se tenía reuniones con el Gerente.	Manual 100%	Manual	Depend e de la empres a	Lenin Rodriguez

Nota: Elaborado por: Rodriguez, L.; 2017